

アジアの工業化と同族経営(II)

著者	森村 勝
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
雑誌名	アジア経済
巻	12
号	4
ページ	29-48
発行年	1971-04
出版者	アジア経済研究所
URL	http://doi.org/10.20561/00052499

アジアの工業化と同族経営 (II)

もり 森 ひら 村 まさる 勝

I 工業化における同族経営の役割とその限界

II アジア発展途上国の工業化と同族経営

1. 台湾の民間企業の場合

2. マレーシアの華僑企業の場合

(以上 第11巻第3号)

3. フィリピンの工業企業の場合

4. インドの財閥の場合

III 日本の財閥と同族経営

(以上本号)

II アジア発展途上国の工業化と同族経営

3. フィリピンの工業企業の場合

アジア社会の一般的特徴として、経営活動が経済それ自体の関係としては形成されず、血縁関係を紐帯としていることがあげられるが、フィリピンの場合においても、家族関係はすべての社会関係の基礎に存在している。

フィリピン人の生活において注目すべきは、家族の役割がきわめて重要なことで、フィリピン人は誕生、成人、結婚等々一生を通じて100人またはそれ以上の血縁的または擬制的血縁的な親類、縁者にとりかこまれて生活し、こうした親類、縁者がかれらの日常生活の営みで大きな影響を及ぼしている。

フィリピン社会の基本的な集団が家族であるというとき、この家族とは夫と妻とその子どもからなる核家族 nuclear family (近代家族) を越えた同族 kinship circle (伝統家族) を意味する。そして同族の範囲はきわめて広く、2等親だけでなく、

3等親、いやときには4等親までが互に親類づきあいをしている。こうした同族の内部では、共同体的な血縁集団への忠誠ということが重視され、相互扶助的依存関係はきわめて強いものがある。さらに、フィリピンの家族の場合、とくに注目すべきは、こうした同族的血縁関係の上に、洗礼親 compadre の制度による擬制的な血縁関係が重なっている点である。フィリピン人の大多数はカトリック教徒であるが、かれらは誕生時に教会で洗礼を受けそのとき洗礼親を持つ。そして子どもと洗礼親は、ここに擬制的な親子関係を結ぶが同時に子どもの両親と洗礼親の間にも親密な擬制的血縁関係が生じ、この compadre の制度を通じて家族関係は実際の血縁関係を越えた他人までも包含していくこととなる(注1)。

このような家族主義の原理は、フィリピンの人口の大半を占める農村社会でもっとも強力に現われているが、しかしそれは都市においても、さらに都市における企業活動においても重要な役割を演じている。フィリピンの企業は、後述のごとく、企業形態としては、個人企業ないしパートナーシップが圧倒的な比重を占めており、元来社会化された非人格的な個別資本の集中形態を代表する株式会社の比重は低い。フィリピンの企業は圧倒的に閉鎖的な家族によって支配され、株式形態への関心はほとんど見出せず、まして株式の大衆への広範な分散への関心はまったく見出せないのである。こうした家族主義はフィリピンの大企業につ

いても認められるのであって、たとえその企業が近代的な株式会社の形態を採用しているとしても、全株式を一家族で所有しているというのが一般的傾向である(注2)。

本稿では、フィリピンの工業化における同族経営をめぐる諸問題を、フィリピンの工業企業について、その企業経営の現状から具体的に解明したいと思うが、その前にフィリピンにおける工業化の発展と工業企業の成長について簡単に述べておきたい(注3)。

戦前のフィリピン経済は、一方では宗主国たるアメリカ本土への原料供給地として、他方ではアメリカの工業製品の輸入市場として育成された。アメリカ資本の流入もあったが、それも輸出1次産業と一部公益事業にたいしてであり、製造工業への投資は顧みられなかった。また、製造工業の発展を支える工業用動力の開発もおくれており、したがって戦前のフィリピンの工業といえば、砂糖、ココナット油、煙草、貝ボタン、手芸品などの1次産品の加工業ないし家内工業的なものがあつたにすぎない。

1946年7月、フィリピンは独立を獲得するが、モノカルチュア経済からの脱却が自立経済達成の前提条件であることが認識され、フィリピン国内においても、とくに製造工業振興の必要が重視されてきた。しかし、戦後数年は、戦争によって完全に破壊された経済の復興に追われたため、フィリピン経済が復興から建設の時期にはいったのは50年代にはいつてからである。

1950年以降の工業発展のテンポはきわめて急速であった。すなわち、49年にほぼ戦前水準に回復した製造工業生産は、50年代前半の5カ年間にほぼ倍増し、50年代後半から60年代前半の10カ年間にさらに倍増した。かくして、この15年間にフ

ィリピンの工業生産はほぼ4倍になったわけで、独立当時のフィリピンの工業水準が低かったことを考慮しても、こうした工業の成長率はきわめて高く、また他のアジアの低開発国のそれにくらべても高いグループに属している。そして、フィリピンの産業構造もこの間かなり変化し、国民所得に占める工業(鉱業、建設を含む)のシェアも、1951年の16.5%から、60年20.4%、65年22.0%に上昇している。

ところで、フィリピンの工業化が開始された1950年代は、周知のように輸入および為替の統制や「新規必需産業」にたいする課税免除、優先的外貨割当など、政府による手厚い国内産業保護助成策が行なわれた時期で、そこであらたに開発された工業の中心は輸入代替工業であった。すなわち、1950年にはじまった輸入および為替統制は、元来戦後初期のフィリピンの貿易収支と国際収支のいちじるしい悪化を克服することを目的とし、またペソの為替レート維持のために導入されたが、その結果としての輸入制限は、輸入代替工業開発のための強力なインセンティブとなった。とくに53年ごろからこの統制は工業開発促進のための意識的手段として利用され、奢侈品や完成消費財の輸入抑制がいっそう強化されたために、輸入代替工業はいっそう発展した。また、すでにフィリピン政府は、独立直後(1946年9月)の段階で、

第4表 フィリピンの産業構造
(1955年価格による純国民生産にたいする%)

	1951	1960	1965
農 業	42.4	32.5	30.5
工 業	16.5	20.4	22.0
輸 送	3.3	3.6	2.9
通 信	37.8	43.5	44.6
の 他			
計	100.0	100.0	100.0

(出所) National Economic Council, *The Statistical Reporter*.

「新規必需産業法」New and Necessary Industries Act を制定し、該産業にたいする設備機械、原材料等の輸入関税から法人税などの国内税に至るまでの大幅な課税免除や外貨割当にさいしての優遇措置を行なってきたが、特惠関係を利用してのアメリカ製品の滔々たる流入を目前にしては、フィリピンの民間資本は工業のあらたな開発には積極的な態度を示さなかった。しかし、輸入・為替統制の強化とともに、「新規必需産業法」によるこうした課税免除や優先的外貨割当の助成措置は急速に活用されることとなった。

輸入代替工業の開発にともなって、フィリピンの産業資本は急速な発展を示す。とりわけ、注目すべきは、フィリピン人企業家たち、すなわちフィリピンの民族資本の台頭であり、たとえばフィリピン証券取引委員会(SEC)発表の新規登録事業にたいする投資額についてみると、1940年末では、フィリピン人資本のシェアは全体の半分ぐらいにすぎなかった(残りの大部分は華僑資本、ついでアメリカ人資本である)のが、最近ではそのシェアは90%以上に拡大している。この数字は、農業、鉱工業、商業、金融など全事業分野を含む数字であるが、製造工業投資についてみても、フィリピン人資本のシェアは、1960年77%から68年91%に拡大しているのである。

かつては、伝統的な砂糖資本や商業資本、不動産資本として存在していたフィリピン人資本家は、50年以降はあらたな投資対象として工業投資を求めるに至った。それは、この間開発された輸入代替工業が、かれらにとって、比較的少額の資本と簡単な技術で開発が可能であり、しかもその利潤が莫大である魅力的な投資対象であったからである。

こうした輸入代替工業の利潤率はきわめて高か

った。SEC のレポートによると、創業資本67万4000ペソの企業家が6カ月のうちに400万ペソ以上の利潤を得たというケースがみられるし、ある企業家はその全投資を創業2カ月ないし4カ月でとりもどしたという。こうした莫大な利潤獲得のケースは、輸入「原材料」——それらは実際には半製品か機械の組立部品であった——に完全に依存する輸入代替の消費財産業においてとくに認められる。こうした工業では、コーヒーの粉末と容器を別々に輸入して詰替えと包装をやるだけの食品産業とか、鋼板を輸入して、亜鉛メッキをやるだけのトタン製造など、初歩的な包装ないし加工工業が主であった。また、比較的規模の大きい自動車工業にしても、ノック・ダウン方式による簡単な組立て工程にすぎなかった。

こうした工業を営むフィリピン人企業家は「新規必需産業法」にもとづく課税免除その他の特典を享受しただけでなく、その原料の大部分を1ドル2ペソの公定レートで輸入し、完成品をドルの実勢レート、1ドル3～3.5ドルをもとにした価格で売ることによって為替交換レート(公定為替レートではペソ貨はいちじるしく過大評価であった)のうえでの最大限利潤を得ることができた。さらに、若干の企業では、工業生産上の利益によってではなく、一部は割当てられたドルをヤミ市場で売ることにより、また工業原料に見せかけた完成品を輸入してそれを市場で売り払うことにより莫大な利潤を獲得した。

1960年にはいつてからは、フィリピン経済はいわゆるデコントロール政策の時期にはいった。しかしながら、62年以降行なわれた為替の自由化と輸入制限の緩和にともなって、従来比較的容易に開発しえた輸入代替工業の範囲は急速にせばめられ、工業生産の成長テンポは漸次スローダウンす

る傾向が認められるようになった。また、これまでのかたちでの輸入代替工業の発展では、輸入統制が解除されれば、原材料輸入の増大は、輸出の停滞とあいまって、フィリピンの貿易収支を圧迫し、国際収支の悪化と外貨準備高の減少を招く。かくして、ながらく続いた輸入代替工業指向の工業化から輸出工業指向の工業化への転換が強く要請されることとなった。

一般的にいつて、発展途上国の工業化においては、輸入代替から輸出への転換は発展の必然のコースといえよう。しかし、フィリンの場合、この転換は、かならずしも輸入代替政策の成果のうえにうちだされたものとはいえない点に問題がある。輸入代替工業が発展すれば、輸入原材料の加工・組立てから出発したとしても、それは漸次原材料の国産化、その国内加工化、そしてその輸出へと重点が移行するのが普通であるが、これまでのところフィリンにおいては後者の開発はあまり重視されなかったのである。その原因としては先に述べたような50年代でのペソの過大評価による輸入の有利化とか、フィリンの1次産品輸出にたいするアメリカの優遇措置とかが考えられるが、これらはフィリン資本をして、輸入代替から輸出工業への発展に消極的態度をとらせ、工業化にもかかわらず、1次産品に偏した輸出構造を継続させるという結果を生んだ。

現マルコス政権下、1967年9月に成立した「投資奨励法」Investment Incentive Actは輸出工業の育成を謳っている。すなわち、この法律は、使用原材料価額の70%以上が国産である産業、輸出比率が50%以上の産業などを輸出工業とし、これを優先投資分野として設定し奨励することとしているが、フィリンの民間資本がこうした政府の輸出工業育成策にどのように反応するか、いかに

積極的に活動するかは、今後のフィリンの工業化における大きな課題である。

以上、戦後のフィリンにおける工業化の発展とこれにともなう工業企業の成長についてみてきた。それならば、このように戦後成長したフィリンの工業企業の経営上の特徴はどのようなものであるか。

フィリンの企業、とりわけ工業企業における企業経営の問題についての研究文献はきわめて乏しいが、ここではJ・J・キャロルの『フィリンの工業企業者——変化の要因および所産としての——』(John J. Carroll, *The Filipino Manufacturing Entrepreneur: Agent and Product of Change*, Ithaca, Cornell University Press, 1965, 230 p.)をとりあげてみたい。本書は、戦後のフィリンの工業化過程において輩出したフィリン人企業者およびその活動の特徴を社会学の立場から研究しているが、フィリン人工業企業者にたいする個別的インタビューにもとづき、統計上では知ることのできない諸事実を明らかにするとともに、戦後のフィリン経済史および企業者史にたいして興味深い結論を導きだしている(註4)。

Carrollがここでフィリン企業者というのは、製造工業に従事するフィリン人(フィリン国籍をもつもの)の企業者に限定される。そして、従業員100人以上のフィリンの全工業企業(民間企業)のなかから92企業が選びだされている。

これらの92企業の創設の年をみると、1945年以前に創設のもの22企業、45~49年に創設のもの17企業で、その大半をなす53企業は、為替、輸入統制の時期であった1950~60年に創設されている(註5)。

ところで、50年代に創設された企業にとって、創設にあたっての重大な問題であったのは、政府

とのあいだに、特別の結びつきをもつことであった。この時期に創設された53企業のうち、企業創設時になんらかのかたちで政府の援助を受けなかったものはわずかに2企業にすぎない。そして、これらの援助には、輸入外貨割当、免税措置、フィリピンまたはアメリカの政府諸機関からの資金援助、日本からの賠償金による機械輸入などがある。

フィリピン企業者と政府との癒着はこのような事情から生まれた。そして、実業家と政府とのあいだの「汚職とわいろ」の存在は、戦後のフィリピン経済の恥部として新聞をにぎわし、しばしば重大な政治問題となった。より有利な企業活動をするためには、政府とのコネを深める必要があり、さらにはかなりの場合、これら企業者のうち、家族のだれかが、またかれ自身が会社の創設直前か、創設時に政府の高官の地位にあった^(注6)。

つぎに、92企業者の産業的出身ないしその社会経済的背景についてみると、産業的出身では、工業企業への第一歩は農業からの実質的離脱と貨幣経済セクターへの移行であるが、産業的出身のなかで支配的なのは商工業であり、会社創設直前の企業者の74%はこうした商工業（商工業のなかではいくぶん商業が工業より多い）に従事していた。

企業者の社会経済的背景では、企業者のなかでいちばん多いのは、かれらの両親がすでに上層階級（upper class）に属している人々であり、その両親が上層階級に属していない「新人」（new men）が少ないことが指摘される。なお、企業者訓練の場として、同族企業の果たす役割はきわめて高いものがあり、企業者の多くはその職業的経験を実父ないし義父の経営する企業の従業員として始めた。そして、かれらの独立とは、たいていの場合、同族会社の経営をかれらが引きつぐということで

あった。

フィリピンにおける支配的な企業形態は、依然として同族企業であり、企業の創設資本の大部分は、企業者自身かその親類によって準備され、またかれらは経営ヒエラルキーの首脳部分を占め、重要な政策決定を行なっている。ある経営者は、インタビューにこたえて、フィリピンでは同族企業がもつとも望ましいやり方だといっている。その理由は、外部の株主はしばしば経営に干渉したり、その知人を企業に引き入れようとしたり、利潤を再投資に廻すよりはすぐに分配することを要求するからだとしている^(注7)。

このような企業における同族支配の傾向について、Carroll は次のように述べている。

「もし金融支配なる概念が、企業資本にかんして、51%もしくはそれ以上の所有として規定されるならば、92企業のうち72企業は企業者およびその親類の金融支配のもとに仕事を始めている。これらのうち66社は1961年においても依然として同族支配のもとにあり、一方非同族の企業として創設された20企業のうち3企業はけっきょく同族支配に組み入れられた。同様に、企業創設にさいしての会社の代表者は、企業者自身かその親類であった。このことは1961年では92企業のうち83企業においても立証される。広範に分散した株主と首脳部のポストが経営能力の面で優れている人々に開放されているような『開放的な』（open）企業形態は、おそらく将来は発展するであろうが、現在のフィリピン人企業のなかでは、こうした動きはなかなか強くないように思われる」^(注8)。

以上では、Carroll のフィリピン人工業企業者にかんする研究を通じて、フィリピンの工業企業の特徴を眺めてきた。Carroll の研究では、92人の工業企業者にたいする綿密な個別的インタビュー

ューが行なわれ、これら企業者の活動におけるいわゆる政商的行動、その企業経営における同族企業的性格が生き生きと描きだされている。

ところで、フィリピンの企業を研究する場合、その経済を支配している民族系、スペイン系、華僑系などの企業者グループ（いわゆる財閥）の存在を考慮しなくては、研究が進まないことが常識となっている。すなわち、フィリピンのように、社会構造、経済構造において家族主義の役割が強く、また少数の財閥家族がその国の経済を支配しているような国においては、こうした財閥家族をその人間関係にまで立ち入って詳細に検討を進めることが、フィリピン経済の理解のための不可欠の条件をなすと考えられるからである^(註9)。そして、民族系のフィリピン人財閥としては、Aguinaldo, Lopez, Araneta, Montelibano, Montinola, Puyat, Jacint などの名前が親しいが、しかし先の Carroll の研究ではこうした民族系財閥の名前はまったく現われてこないで、そこであげられた代表的なフィリピン人企業者と民族系企業者グループとが具体的にどのような関係にあるかがわからない。

したがって、次にフィリピンの経済を支配している企業者グループ（財閥）のうち、民族系のフィリピン財閥について、その企業支配の実体を述べておきたい。民族系のフィリピン財閥としては、先にあげたように、アギナルド、ロペス、アラネタ、モンテリパノ、モンティノーラ、プヤット、ハシントなどの名前があげられるが、ここではアギナルド家、ロペス家、アラネタ家の3大財閥家族についてのみふれる。

アギナルド家企業群経営の中心人物は、ダニエル、ヘリベルト、フランシスコのアギナルド3人兄弟であるが、組織としてはL・R・アギナルド会社(社長ヘリベルト)が持株会社となっている。

この会社は、1921年3兄弟の父レオポルトによって創設され、戦前はマニラで百貨店をやっていたが、戦後百貨店は別会社（アギナルド・エチャゲ社——社長フランシスコ）に分離し、もっぱら傘下企業群のコントロールを行なっている。現在、アギナルド家の資本蓄積の源泉は木材で、アギナルド開発株式会社(社長ダニエル)は、ミンダナオ島に森林伐採権を持ち、ラワン材を日本などに輸出している。アギナルドは森林伐採からさらに合板製造に進出し、ミンダナオ島に合板工場も作っている。このほか、アギナルド家は、前述の百貨店、真珠の養殖、家具や漁網の生産、既製服の製造、鉱山開発などと多方面に手を広げているが、それぞれの会社の社長、副社長、取締役など重要ポストは、ダニエル、ヘリベルト、フランシスコのアギナルド家3兄弟のほか、その一族のものが握っている。

ロペス家の中心人物は、企業家ユージェニオ・ロペス(兄)と政治家フェルナンド・ロペス(弟)の兄弟で、かれらは政治と経済のたぐみな分業を行なっている。ロペス家はフィリピン群島の中中部で砂糖の主産地であるネグロス・オキシデンタルの名門であるが、この土地出身の砂糖財閥は相互に姻戚関係を結んでおり、ロペス家もモンテリパノ、モンティノーラ、モンティラス、ゴメス家などと縁戚関係にある。ロペス家は、このネグロスにフィリピン最大の砂糖会社であるビナルガン・イサベラ砂糖会社(BISCOM)を持ち、またルソン島パンパンガ州にパンパンガ精製会社を持っている。最近ロペスがもっとも力を注いでいるのは電力事業で、マニラ電力会社(戦前アメリカ資本によって経営、戦後ロペスが株式を肩替り、経営権を獲得)がその拠点である。さらに、ロペスはマスコミ関係にも進出、『マニラ・クロニクル紙』のほか、若

千のテレビ、ラジオ会社を持っている。弟フェルナンドは戦前までは兄とともに事業経営を行っていたが、戦後は政界にはいり、1949年副大統領に選ばれたほか農林天然資源大臣を勤め、その後上院議員、ナショナリスタ党領袖となり、現マルコス大統領のもとでふたたび副大統領になっている。

アラネタ家は、サルバドール(弟)とアントニオ(兄)の兄弟事業を中核に繁栄している。サルバドールは、金融(フィアティ信用銀行)、製粉(リパブリック製粉会社)、飼料(AIA飼料会社)、家庭電器(フィアティ工業)などに従事し、そのほかマニラ電力をはじめ多くの企業の株主となっている。かれはまた、政府関係では、国家経済審議会(NEC)の長官、農林天然資源大臣などの職歴もある。なお、サルバドールの妻は、ロペス財閥家族の一人である。兄のアントニオの企業経営の主力はフィリピン第1の医薬品会社ボティカ・ボイエである。またかれは、株主として、シェル石油、シェル化学、グッド・リッチ・タイヤ、ファイア・ストーン・タイヤなどの有力な外資系企業の経営にも参画している。その他アラネタの企業としては、グレゴリオ・アラネタ社があるが、これはアラネタ一族の持株会社であると同時にフィリピン最大の不動産会社の一つでもある。

以上述べてきたように、フィリピンの経済は少数の同族的な企業者グループによって牛耳られており、そしてこれら財閥系企業を頂点として、フィリピンにおける主要な企業形態は閉鎖的な同族企業である。

しかしながら、このことは、フィリピンにおいて、伝統的な同族企業から近代的、開放的な株式会社企業への転化、近代的なフィリピン人企業者層の形成への途がまったく閉ざされているという

ことを意味しない。フィリピンにおける工業化のよりいっそうの発展、比較的少額の資本と簡単な技術で、開発が可能だった従来の輸入代替工業から、鉄鋼その他の基礎部門の開発と国際競争力を備えた輸出工業育成への工業化路線の転換は、必然的にこうした途を開いていくことになるだろう。

フィリピンの企業経営の近代化への努力を示すものとして、ここではフィリピンの経営者開発機関のことにふれておこう。

フィリピンの経営者開発機関は、アメリカからの援助もあって、制度的には整備されている。政府機関としては Institute for Small Industries および National Cottage Industries Authority (NACIDA) があり、前者は小規模工業の経営者のための長期の訓練計画を持っており、後者は地方の零細工業者のための生産性向上と市場調査を行なっている。また、国立のフィリピン大学には、Philippine Executive Academy があり、トップレベルの企業経営のための高度の教育訓練センターとなっている。

フィリピンでは、民間の経営者開発機関はきわめて発達している。1950年設立の Management Association of the Philippines はフィリピンの最高の経営者団体として、各種の経営者訓練施設にたいして財政その他の援助を与えてきた。各種の民間経営訓練施設としては、Economic Development Foundation, Executive Training Institute of the Philippines (ETIOP), Industrial Management & Investment, Inc. (IMI) 等々多くの機関があり、各レベルの経営者、管理者の訓練を行なっている。これら政府、民間の各種機関における経営者開発のあり方を見ると、だいたいにおいてアメリカの Harvard 大学の Business School のやり方を模倣しており、また同大学の教授スタッ

フもこれらの訓練に講師として参加している。

このように、フィリピンでは経営者開発機関は制度的にはたしかに整備し、活発な活動が認められるが、現在のところこうした機関の努力が十分な実を結んでいるとはいいがたい。しかし、その成果は今後の課題に属するものとして期待されるわけである^(注10)。

(注1) フィリピンの社会構造ないし社会生活における家族の役割については、たとえば George M. Guthrie, ed., *Six Perspectives on the Philippines*, The Bookmark, Inc., (Manila, 1968) 所収の論文, “Philippine Social Structure” Fred Eggan, “The Philippine Temperament” Georg M. Guthrie を見よ。なお、『アジア経済』, 第11巻第8号(1970年)の筆者の同書にたいする書評を参照されたい。

(注2) 隅谷三喜男編『フィリピンの経済構造と労働構造』(研究参考資料32, アジア経済研究所, 1962年)は, 第1章「総説——フィリピン経済の特質——」(隅谷三喜男)において, フィリピン経済の特質の一つとして, こうした企業の前期的性格, その家族主義的特徴をあげている。

(注3) フィリピンにおける工業化の発展ないし工業企業の成長にかんする最近の邦語文献としては, さしあたって, 栗本弘『アジアの経済成長』(勁草書房, 1969年)の第2部第3章「フィリピン——自然成長の可能性」, 森村勝編『フィリピン——経済と投資環境——』(アジア経済研究所, 1969年), 生田豊朗『フィリピンの経済』(アジアを見る眼16, アジア経済研究所, 1968年), 藤森英男「フィリピンにおける経済開発の現状と課題」(『経営労務コンサルタント』, 1970年6月号)などを見よ。

(注4) John J. Carroll, *The Filipino Manufacturing Entrepreneur: Agent and Product of Change*, Ithaca, (Cornell University Press, 1965, 230 p.) については筆者の同書にたいする書評, 『アジア経済』, 第10巻第1号(1969年)および同書の抄訳ならびに解題を行なった拙稿『フィリピンの工業経営者』(海外投資参考資料第5号, アジア経済研究所, 1966年)も参照されたい。なお, フィリピンの企業一般についての調査研究としては, このほかに Samuel N. Seidman, *Enterprise and Entrepreneurship in the Philippine*

Republic 1949-1959 (Ann Arbor, Univ. Microfilms, 1966), および筆者も関係したアジア経済研究所編『フィリピンの企業』(外国の企業第5集, アジア経済研究所, 1967年)などがある。

(注5) Carroll, p. 41.

(注6) しかし, Carroll は, このような政商的な企業者の存在, 汚職とわいろの盛行は, フィリピン人の国民性ではなくして, その歴史的環境, すなわち急激な社会変化, 日本の占領によって起こされた社会解体, 莫大な利潤が得られるチャンス, 1950年代の経済における政府の決定的な役割といった歴史的環境の所産である。これらのことが, 実業家および役人の間での社会的責任感の発展を妨げた。しかし, フィリピン人社会の家族主義的関係が産業社会に不適當であり, しかも産業社会に適応した社会規範が未熟だとしても時間さえ与えられるなら, こうした社会規範は, ほかの国と同様フィリピンでも発展してくるだろうと, みている。Carroll, pp. 185~186.

(注7) Carroll, pp. 158~159.

(注8) Carroll, pp. 161~162.

(注9) 以下のフィリピンの企業者グループ(財閥)についての叙述にあたっては, フィリピン国立銀行信用部グループ『フィリピンの財閥』(外務省経済局アジア課, 1961年), および生田豊朗『フィリピンの経済』, 森村勝編『フィリピン——経済と投資環境——』, アジア経済研究所編『フィリピンの企業』などに所収の生田豊朗のフィリピン財閥家族の研究によるところが大きい。

(注10) フィリピンの経営者開発の現状については1968年9月東京で開催の ILO アジア地域会議の報告と69年1~2月の筆者の東南アジア現地調査からの資料による拙稿「アジアにおける経営開発——ILO第6回アジア地域会議の報告書を中心として——」(『アジア経済』, 第10巻第4号, 1969年)ならびに森村勝編『アジア諸国の工業化と経営者開発』(経済協力調査資料第3号, アジア経済研究所, 1970年)などのフィリピンの項を参照されたい。

4. インドの財閥の場合

インドの財閥は, イギリスの植民地支配のもとで発生し発展してきたという特殊事情と伝統的な同族制度と結びついた Corporate Group^(注1)の

かたちをとっているという点で、欧米諸国の財閥ないし独占体とは異なる独自の特徴をになっている(註2)。すなわち、

(1) 欧米諸国の財閥は、資本主義の勃興期に、その発展のネックとなった封建制度とたたかい、これを打倒しつつ、みずからの生産力を飛躍的に伸ばし、現在の状態にまで成長してきたが、インドの財閥の場合は、イギリスの植民地支配のもとで温存されてきた封建的制度を積極的に打破するための努力に乏しかった。むしろ、種々のかたちでかかる封建的要素と結びつき、それを巧みに利用することを通じて成長してきた。

(2) 欧米諸国の財閥は、未曾有の生産力の発展の結果、国際的規模にまで広がった強大な経済組織となったが、インド財閥の場合はイギリスの植民地支配下その強力な資本に圧倒され、主要な金融・貿易・産業部門をながくイギリス側に掌握されていたため、自然その発展は制約され歪曲された。また、かかるインド財閥の発展は、もっぱらイギリスのインド支配力の弛んだ第1次および第2次大戦といった戦時の特殊事態とか、インド内部での民族運動の台頭と熾烈化のような経済外的要因を利用しながら達成された。

(3) 欧米諸国の財閥は、生産に基礎を置いた産業資本が近代的な独占体にまで発展するというプロセスを辿ったが、インドの財閥の場合は、ながいあいだの商業や高利貸の金融活動で蓄積された資本が、初めジュート、綿業、製糖といった伝統的部門に投資され、第2次大戦時およびそれ以後、主としてイギリスその他先進工業国の資本と技術に依存するかたちで重化学工業部門へ拡大していった。したがって、インド財閥では、最近まで商業資本主義的性格が強く残存し、それがインドの

前近代的な社会構造とからみあって独自の特徴を生んでいる。

(4) 欧米諸国の財閥においては、所有と経営の分離が早くから進行し、同族経営的色彩が薄いが、インドの財閥の場合は、はっきりと family group のかたちをとっている。その典型は、インドの経営代理制度 (managing agency system) に見られる(註3)。元来この制度は、イギリス人経営者がイギリス人出資者に代わって企業経営を代行する制度として発生したが、まもなくインド産業界にも採用され、金融の保証と経営の請負いを任務として、財閥本社による企業の支配とその拡大のための有力な武器となった。財閥は、通常1ないし数個の経営代理会社を持つが、かれらはその傘下企業の経営代理人となり、さらにこれらの企業の重役として、主として同族グループのメンバーを派遣して、企業の支配を強化してきた。それは、インドにおける近代的な金融機関の未発展と、経営者能力の未熟といった後進性をたくみに利用した制度であった。このような経営代理制度下の企業では、経営ヒエラルキーの中心部分は、同族グループのメンバーによって占められる。もちろん、これらのメンバーのなかには、特別に経営上の訓練を受け、専門経営者たりうるほどの十分の識見と能力を具えたものがあるが、その本質は血縁偏重の同族的経営であり、欧米諸国の近代企業におけるような能力本位、実績主義の経営者人材登用のシステムは見られない。

ところで、われわれは、インドの財閥を、ここではとくに同族経営という観点から眺めることとするが、そのさい、インド財閥の一つのケース・スタディとして、タタ (Tata) 財閥とならんでインドで2番目に大きな財閥であるビルラ (Birla) 財閥

の場合をとりあげたい。けだし、後述のように、ビルラ財閥が、もっとも典型的なインド財閥発展のタイプを示していると思われるからである。

しかし、その前に、全体としてのインド財閥の発展の歴史を簡単に述べておこう^(注4)。

インド財閥の発展の歴史をみると、四つの時期に区分できる。

第1期は、19世紀後半より第1次大戦までのいわゆるインド財閥の発生^(注5)の時期である。1854年はボンベイに最初の工場制繊維工場が、インド資本によって設立されたという意味において注目される。そして、インドの民族産業は、19世紀の後半、とくに1880～90年代に根をおろし、20世紀初めのスワデシ運動(国産品愛用運動)を通じて発展する。しかし、この時期の民族資本の投資対象はほとんど繊維工業に限定され、また繊維を含めてインドの各産業部門においてイギリス人実業家の力はインド人経営の企業を圧倒していた。

第2期は、第1次大戦より第2次大戦直前までの時期である。第1次大戦時、イギリスはインドに戦争協力を求め、従来の工業化抑止政策を緩和し、また第1次大戦後は激しい民族運動が展開されたために、それを利用しつつインドの民族産業も急速に発展した。なお、この時期の特徴は、インド財閥のうちでもタタ財閥の飛躍的な発展であり、1920年にはインドの10大企業のうち、1～3位、5位、8位をタタ財閥系の企業が占めた。

第3期は、第2次世界大戦の時期である。この時期、イギリスは軍事的劣勢になやまされ、戦時需要をまかなうために、インドに積極的な戦時協力を求めた。かくして、インドの財閥は、上からの手厚い保護のもとに、重工業部門にあらたに手をつけるようになり、またこれら財閥への資本の集中が促進された。なお、この時期に、これまで

出足のおくれていたビルラ財閥が、繊維機械や自動車の工場を設立するなど徐々に重工業部門へ進出するとともに、その勢力を伸長したことが注目される。

第4期は、1947年のインドの独立以後の時期である。まず、インドの独立時に、イギリスの実業家の一部は在インド企業を手離し、富裕なインド財界人にその権益を譲渡した。また、独立後新興の意気に燃えるインド政府は、自国の急速な工業化を意図し、そのために政府機関、政府金融機関を通じて、巨額の設備資金が民間企業に融資されたが、その大部分は財閥企業に投下された。さらに、外国政府や世銀からのインド民間企業への融資も、インド政府の斡旋やその巨大な資力から、同じくその大部分は財閥系企業に向けられた。このようにして、インドの財閥は、インド政府の資金や外国援助、外国資本の扶けを借りて急速な成長をとげることとなったが、その場合、インド政府の採用した重工業優先政策とこうした新興産業における高利潤の確保への政府保証のために、重工業に進出する財閥ほど、伝統的産業中心の財閥にたいしてはるかにその成長率は高かった。

以上、インド財閥の発展の歴史に簡単に触れたが、つぎに当面のビルラ財閥の発展の経緯を見てみよう^(注5)。

ビルラ家は、インドのラジャスタン州のピラニ出身のマルワリ族である。このマルワリ族は、菜食主義のヒンドゥ教徒で、その私生活は大家族主義で、伝統的な生活を好み、学校教育を受けるものは少ないが、数理に長じ、商取引きにかんしては天賦の才能があるといわれる。インドの財閥では、ビルラのほか、ダルミヤ、サフ・ジェイン、シンガニア財閥がいずれもマルワリ族である。

ビルラ家は、1862年ボンベイに移住し、マルワ

リ・バザールに商店を開き、商業、ついで高利貸を始めたが、1898年にはカルカッタにも支店を開設した。この2店とも商売の成功とともに、しだいに活動の範囲を拡張、金銀の輸入、油種子の輸出から、綿布の輸入、綿花の輸出へと進出した。

ビルラ家が、商業や高利貸の金融活動から得た資金をもとにして工業経営に手を出すようになったのは、第1次大戦以後の時期であり、その工業とは、インドの他の財閥と同様にまず綿業であった。すなわち、1920年 Birla Cotton Spinning & Weaving Mill, 1921年 Jiyajeerao Cotton Mills があいついで創業した。ついで精糖業に進出し、1931年 Bharat Sugar Mills, New Swadeshi Sugar Mills, 1932年 Oudh Sugar Mills, Upper Ganges Sugar Mills, 1933年 New Sugar Mills があいついで創業し、インド財閥の一員として登場した。

第2次大戦とその直後の時期は、ビルラ財閥の発展にとって重要な時期であった。戦時経済はインドの諸企業に莫大な利益を与えたが、ビルラ財閥は、この時期を利用して、多くの分野にわたってその経営を拡張した。これまでの主要分野であった綿・糖業でその規模を拡大したほかに、1939年にはインド最初の繊維機械・製糖機械製造工場 Textile Machinery Corp. (TEXMACO), 近代的工場制による自転車工場 Hid Cycle が創設された。また、1942年には Hindustan Motors (乗用車の生産)、1945年には電線工場 Universal Cables を建設、同財閥の重工業への進出の基礎が固められた。この間、1943年には、同財閥の支配する商業銀行 United Commercial Bank が設立され、総合的財閥としてのかたちをととのった。

そして、戦後ビルラ財閥は、インド政府の重工業優先政策とこうした産業における高利潤の確保

への政府保証に乗っかって、化学、化学繊維、アルミニウム、肥料工業などにしだいに活動の分野を拡張、タタとならび称される巨大財閥へのしあがっていったのである。

いま、ビルラ財閥の規模とそれがインド経済に占める地位についてみると、ビルラ財閥は、1951年にはすでに合計241社(184社の株式公開会社と57社の株式非公開会社)を完全に支配し、その払込資本金は3億9070万ルピーであった。この額は、当時の全インドの株式会社(公開、非公開の合計)の払込資本金の4.82%で、タタの5.30%に及ばぬが、第3位のダルミア・サフ・ジャイン財閥の2.93%との差は大きい。50年代にビルラ財閥はさらに急速に発展し、58年には合計280社(181社の公開会社、99社の非公開会社)を完全に支配し、その払込資本金も6億1260万ルピーに増大した。全インド株式会社に占めるシェアは6.03%となり、第1位のタタの6.87%に接近し、第3位のダルミヤの2.55%との差をさらに大きく開いた(注6)。

以上、ビルラ財閥の発展の経緯をみたが、それではこのようなビルラ財閥における経営活動はどのように行なわれているか。

企業の経営活動を、経営の近代化という観点からみると、その企業の運営資金、とくに長期固定資本がどの程度、同族以外の源資に依存しているか、また経営者人材登用の面からいって、どの程度血縁偏重の族閥主義(nepotism)から解放されているかが問題となるであろう。

ビルラ財閥は種族的にはマルワリ族に属するが、かれらの企業資金は、テンプル・トラスト(Temple Trust)と同族の私金融業者から調達される。テンプル・トラストはマルワリ族のつくった非営利団体であり、基金は壇家の信者から集められ、それは同種族の企業資金として貸し出され

る。ビルラは、その厚い信仰心と寺院建立熱とで有名であるが、これも裏面からみると、かれらの企業資金の調達所の増設だといっても過言ではない。そして、こうしたテンブル・トラストは、非営利トラスト、慈善団体として、会社法の適用を受けることもなく、その看板を利用して堂々と企業資金の貸付けを同族企業に行なっているのである。貸付けにたいする金利も一般市銀なみで、2～3年の長期金融も可能で、ビルラのような一流財閥なら保証人2名のサインで数十万ルピーの借入れもでき、近代金融機関の場合と異なって不動産の担保は必要としない。

ビルラは、また大口融資の別のルートとして、同族の私金融業者から借入れの方法を持っている。この場合は、金利は一般市銀より、1～1.5%高いが、保証人2名のサインですぐ数百万ルピーの金が借りられる。しかも、実際に金を借りて活動させる人と、借入書にサインする人は別であってよいが、このことは所得税の面ではなほ都合で、金利は少々高くても、銀行資金の場合よりずっと有利となる(註7)。

このようにして、ビルラ財閥における企業資金の調達は、マルワリ集団のテンブル・トラストや同族の私金融業者のルートに依存するところ大きく、そこでは金融市場はマルワリやビルラといった血縁的ないしは地縁的な紐帯に基軸を置いた小集団ごとに分断されているわけである。

次に、ビルラ財閥の企業支配の方法をみると、そこでは経営代理会社(MA)、秘書(Secretary)や財務役(Treasurer)というかたちの重役派遣、株式の所有といった通常の三つの方法が認められるが、こうした企業支配においてビルラの場合、傘下企業の多くは、ビルラ一族の人々によって所有され経営されており、首脳経営者の登用はおおむ

ね血縁関係を中心として行なわれている。

ビルラ財閥を支える人々としては、ビルラ財閥の生みの親にして、かつその総帥たるG・D・ビルラ、ついでB・M・ビルラ、L・N・ビルラ、K・D・ビルラ等がつづき、その他にもK・K・ビルラ、M・P・ビルラ、B・K・ビルラ、R・K・ビルラ等が重要人物であるが、かれらはすべて傘下企業において会長あるいは重役を数多く兼務している。たとえば、G・D・ビルラはビルラ財閥の主要経営代理会社たる Birla Brothers の専務のほか、United Commercial Bank, Hindustan Aluminium Corp., Gwalior Rayon Silk Mfg. Co. 等のビルラ財閥の最重要企業の会長をつとめ、B・M・ビルラは Hindustan Motors, Ruby General Insurance Co. の会長、L・N・ビルラは Birla Jute Mfg. Co., Jiyajeerao Cotton Mills の会長で、Stulej Cotton Mills, Century Spi. & Mfg. Co., Hind Cycle, Gwalior Rayon Silk Mfg. Co., Oudh Sugar Mills. 等の重役を兼ね、R・D・ビルラは、Sutlej Cotton Mills, Century Spi. & Mfg. Co., Hind Cycle の会長で Bank of Baroda, Asian Cables Corp. の重役を兼ねる等々。

こうしたビルラ一族による企業支配は、当然に能力主義・実績主義による経営者人材の登用を妨げる結果を生んでおり、そこでは同族結合の尊重からして経営の世襲化の傾向が強く、経営者の選任は根本的には競争のない小範囲のグループのなかで行なわれることとなる。

もちろん、ビルラ財閥を支える指導者のなかには、すぐれた個人的能力、企業者精神の持ち主の多いことは否定しえないが、ビルラ財閥の発展をみちびいたかれらの経営行動の内面的動機は、つねにかれらの所属する小グループたるビルラ一族の繁栄、団結、相互扶助にあったのであり、それ

が企業経営における 族閥主義という慣行を生んだのである。

以上、われわれは、インド財閥をとくに同族経営という観点から眺め、そのさいビルラ財閥の場合を一つのモデル・ケースとしてとりあげた。

一般に、インドの財閥においては、ビルラで見られるように重要な経営者の役職が少数の有力な同族のための閉鎖的領域となる傾向が認められる。そこでは、縁故関係が経営者の地位につくための重要な基盤となっている。こうした同族的世襲的な企業経営は、たしかに工業化の初期の段階では効果的である。その段階では、近親者だけが投資のための最初の資金源たりえたであろうし、訓練された経営管理上の熟練者が少なく、しかも有力者の息子だけが十分の教育を受けている社会では、同族からの登用は相対的に安あがりだからである。しかし工業化がより高次の段階にはいると、こうした同族主義はさまざまな弱点を露呈する。そして、工業化の進展により、企業規模が巨大かつ複雑になるにともない、企業主は必然的に同族の範囲を越えたもっと広範囲な資本市場を開拓せねばならないし、経営管理上の専門的訓練を受けた人材を同族の成員以外から導入せざるをえなくなる。こうした「工業化の論理」^(注8)は、伝統的慣行に支えられたインド財閥についても妥当する。

たとえば、ビルラ財閥の場合においても、第2次大戦以降その事業の範囲にあらずに重工業部門を加えるにつれ、企業資金の調達を同族以外の起債市場に求めようとする動きが見られるようになった。重工業は、その性格上巨大な固定投資を必要とし、同族による資金操作では限界が生じてくるのは当然である。したがって、こうした重工業企業においては、戦後は外国資本との合弁経営や

技術提携のかたちをとるケースが多くなったが、ビルラにおいても、広く国内外の起債市場に依存しようとする動きが目立ってきたことは注目される。

工業化にともなうインド財閥における近代化を示すケースとしては、ビルラとならんでインドで最大の財閥であるタタ (Tata) の場合が特徴的である。

元来、タタ財閥は、種族的にはペルシャ系のパーシー族の出身であり、インドでは外来的要素に属する。この種族は、ゾロアスターを開祖とする拝火教徒で、教徒の数は10~20万といわれ、その半数はボンベイに居住する。かれらは8世紀にペルシャから回教徒の迫害から逃れてきた難民の子孫であるが、カーストにもとづく食事や職業上の制限も受けず、西欧的(皮膚の色も白人に近い)で、都市化し、教養もあり、生活水準も高い^(注9)。

タタ家は初めボンベイで綿花商として商業活動でかなりの資産と信用を得ていたが、1970年ビハール州のジャムシェドプールにインド最初の製鉄所 Tata Iron and Steel Co., Ltd. を建設した。その創設者はJ・N・タタである。この製鉄所の建設がタタがインド最大の大財閥になる第一歩であったが^(注10)、その後タタは主として重工業に進み、1930~40年代にその基盤を確立する。現在、インド財閥のうち第1位に位するタタは、タタ製鉄を筆頭に鉄鋼、機械、車輛、化学その他重工業部門で重要な役割を示しているが、このことは第2次大戦後重工業部門に手をひろげ総合的経営の態様を整えたといっても、全体としてみれば軽工業、商業、金融部門に圧倒的な比重を示すビルラ財閥とは対照的である^(注11)。

タタ財閥では、早くから経営の近代化のコースを辿っている。すなわち、タタは種族的にも西欧

的なパーシー族の出身であり、またそのよって立つ産業基盤も、巨大な投資とより高度に専門化された経営方式や技術を必要とする重工業部門にあった点からして、近代的な企業家のタイプにいち早く適応せざるをえなかった。

タタ財閥においては、傘下企業の独立性が強く、そこでは能力本位、実績主義による人材開発のシステムによって、同族の成員以外からの経営者の登用が重視される傾向が認められる。タタでは、タタ・スタッフ・カレッジ (Tata Staff College) と呼ばれる独自の経営者開発のシステムがある。このカレッジには、タタ・グループ(タタ財閥系各社)の首脳経営者も加わり、参加スタッフとともにタタ・グループ発展をめぐる諸問題、諸方策について自由な討論が行なわれており、そのコースは年1回開催され、約4、5週間にわたって合宿することとなっている。またタタ・グループは Administrative Staff College その他の社外の各種経営者開発機関に中堅幹部社員を積極的に参加させ、さらに年間数十人の社員を海外機関に派遣し、海外の新経営知識の研修を行なわせている(註12)。

もっとも、インドの巨大な旧財閥としては、タタのこのような先進的な経営者開発の事例は例外的なケースであるといつてよいが、しかし「インドのフォード」といわれるキルロスカー (Kilroskar) 財閥などの新興財閥においては、インドの伝統的な同族経営のわくをはみだした企業者活動が展開されている例が見出されるのであって、インド財閥の性格も、工業化のいっそうの発展ともなつて、不変の状態のままにとどまらず、変化の徴候もまた認められることは無視できないのである。

(註1) Helen B. Lamb は、“Business Organization and Leadership in India Today,” 1956, *Center for International Studies, Massachusetts Institute of Technology* において、インド財閥の性格を明ら

にするには「家族」の分析から始める必要があると冒頭で述べている。また、インド政府の委託を受けて、インド財閥の調査を行なった R. H. Hazari は、インド財閥に Corporate Group の言葉を用いているが、これはかれの定義に従えば、共通の権威 Common authority の決定権に従う企業体グループを指している (R. K. Hazari, “Ownership & Control—A Study of inter-Corporate investment,” in *Economic Weekly*, Nov. 26., Dec. 3., 10., 1960) が、インドの場合その共通の権威は家族 (joint family) と考えられるから、むしろ Family Group のほうが適切な表現であるといえよう。

(註2) インド財閥にかんしては、数多くの文献があり、日本における研究についても、たとえば加藤長雄『インドの財閥——ビルラ財閥を中心として——』(アジア経済研究所, 1962年)、山上達人『インドの民間企業』(外国の企業第10集, アジア経済研究所, 1969年)、伊藤正二『ビルラ財閥論』(アジア経済研究所所内資料, 1969年)、斎藤吉史「インドの財閥(Ⅰ)(Ⅱ)」(『アジア経済』, 第3巻第7号, 第9号, 1964年)、伊藤正二「インドにおける『財閥』の研究」(『アジア経済』, 第11巻第11号, 1970年)など多くの著書、論文があげられる。なお、筆者とほぼ同アプローチに立ってインドの財閥経営および国営企業を分析したものとしては、田部昇『インドの経営者』(アジアを見る眼6, アジア経済研究所, 1966年)がある。

(註3) 経営代理制度については、金田近二編『インドの経営代理制度』(アジア経済研究所, 1960年)を見よ。

(註4) インド財閥の発展史については、加藤長雄『インドの財閥……』、斎藤吉史「インドの財閥(Ⅰ)(Ⅱ)」を参照。

(註5) ビルラ財閥についての日本の研究としては加藤長雄『インドの財閥——ビルラ財閥を中心として——』(アジア経済研究所, 1962年)および伊藤正二『ビルラ財閥論』(アジア経済研究所, 1969年)がすぐれている。

(註6) R. K. Hazari, *The Structure of the Corporate Private Sector* (Bombay, Asia Publishing House, 1966), pp. 38~40, 95, 99~100.

(註7) ビルラ財閥などマルワリ系財閥における企業資金の調達方法については、河村調査員「インドにおける財閥と企業進出」(『海外市場(ジェトロ)』, 1965年2月号)を見よ。

(註8) このような工業化における同族経営の役割とその限界にかんする「工業化の論理」については、この論稿の最初において述べたので、ここではくわし

く述べない。拙稿「アジアの工業化と同族経営(I)」(『アジア経済』, 第11巻第3号, 1970年)を見よ。

(注9) 大杉一雄編『インド——経済と投資環境』(アジア経済研究所), 455~458ページは、マルワリ族、パーシー族その他のインドの各種族からみたインド人経営者の特徴にふれている。

(注10) J・N・タタは、1907年にタタ製鉄所を建設する前に、1877年ナグプールに Empress Mills を、1886年ボンベイに Swadesh Mills をそれぞれ建設し、繊維工業の重要な手となっていた。この点ではまず繊維工業から出発した他のインド人企業家と同様である。

(注11) インドの財閥経営の特徴を伝統的商品に依存する「ビルラ型」と近代工業を目指す「タタ型」のモデルに分類し、その変化の過程を分析したものとしては、前掲の田部昇『インドの経営者』が注目される。

(注12) インドの、とくにタタにおける経営者開発については、森村勝編『アジア諸国の工業化と経営者開発』(経済協力調査資料第3号, アジア経済研究所, 1970年), 69~78ページを見よ。

III 日本の財閥と同族経営

以上、われわれは、台湾、マレーシア、フィリピン、インドの場合など、いくつかのケース・スタディを通じて、アジア発展途上国の工業化における同族経営の役割とその限界の問題を全般的に展望してきたが、最後にそれらとの対比において、日本の工業化における同族経営の問題を考えてみたい。

日本の場合においてもまた、他の伝統社会と同じく、家族ないし同族といった血縁集団は、もともと基底的な社会集団の一つであった。そして、こうした家族主義的な社会構造が、明治以後の日本の経済的発展において、いろいろな意味において重要な役割を果たしてきたことは、周知の事実である。しかし、伝統社会から近代社会への工業化の発展のプロセスにおいて、日本の場合、家族主義の役割がそれほど制約的、阻害的でなかった

ことが、まず注目されねばならない。

後発国として、工業化を国際的なインパクトのなかで急速におしすすめねばならなかった日本では、工業化の初期の段階に、すばやく株式会社組織を先進西欧諸国から導入し、それによって、はじめから血縁的紐帯を越えた広汎な社会資本を動員する合本会社が設立するケースがみられた。こうした会社企業の設立に参加したものには、封建的秩禄から離れた旧武士階級の出身者が多く、その背後には直接、間接の明治政府の援助なり政府の要請があった。そこでは、企業経営にさいして、同族的な利害関心に左右される程度は比較的に低かったといえよう^(註1)。

しかしながら、一方においては、明治期に零細な個人企業として出発し、同族的な資本蓄積と同族的な経営方法で、一步一步その企業範囲を拡大した企業も少なくない。またその初めから大規模経営として出発し、その実力において日本の経済成長をリードしてきた財閥企業においては、それが同族支配を強く志向する巨大企業であり、その基底には同族的な利害関心が強く横わっていたことは確かである。

ところで、一般的にいつて、同族経営の場合には、その企業の設立の目的が同族一家の社会的威光や社会的身分を維持するための手段としてであり、企業経営の面では家業の財政上の安全性とか確実性に過度の重点が置かれ、企業の「発展」よりはその「維持」が第一義的に考慮される傾向がある。そこでは、近代的株式会社に特徴的な資本所有と企業経営の分離(いわゆる資本と経営の分離)が行なわれず、こうした企業経営をにやう専門的経営者も確立されない。企業の経営権は、すべて社長一族が握り、同族以外のものに委譲されることはなく、その既定の地位のゆえに停滞的であり、

経済活動の面で保守的、消極的である。

それならば、明治維新以後の日本において、同族企業と目される企業において、その企業経営はいかに行なわれてきたか。ここでは、その問題をとくに明治維新以後の日本の経済成長で指導的地位を保ってきた財閥企業についてみよう^(註2)。

結論をさきにいえば、こうである。

たしかに、戦前の日本の財閥においては、同族支配にたいする志向は強く存在した。このことは、同族の封鎖的持株と自己金融というかたちで、もっとも集約的に現われている。しかし、日本の財閥の特徴は、その多くが早くから家父長的な身分制や血縁の偏重を脱却して、業績主義的機能主義的な組織原理をとり入れたことにある。

日本の財閥企業にあっては、所有と経営の分離が、多くの場合かなり急速に行なわれ、経営の実権が早くから有能な専門的経営者の手中に委譲されてきた。そして、かれら専門的経営者は、しばしば所有にもとづく同族的支配の圧力とたたかいながら、同族という血縁集団を越えたより広い視野に立って、企業の維持と繁栄を図ってきたのである。逆にいえば、明治維新以後の日本の経済成長において、同族的利害関心にのみとらわれた企業は急速な工業化のプロセスを通じて、多くの場合没落せざるをえなかったものであり、国家的さらにはひろく国際的な識見と経営にかんするすぐれた技術的能力を備えた専門的経営者が自由に活動しえた企業だけが、財閥的企業としての繁栄を維持しえたのである。

もっとも、戦前の日本の財閥において、所有と経営の分離が、多くの場合かなり急速に行なわれたといっても、同族経営特有の保守主義がそこにまったく見られなかったというのではない。専門的経営者による完全なかたちでの企業者活動が展

開されるようになったのは、戦後の財閥解体以来のことに属するという事実もまた否定できないところである。

こうした戦前の日本の財閥経営の特徴を示すモデル・ケースとして、いまここでは住友財閥の場合についてみよう。

元住友合資常務理事川田順は、次のようにいう。「元禄以来の歴史を持ち、封建の匂い高さ住友だけれども、実際はその昔から立憲的の番頭政治であった。住友吉左衛門（明治26年から大正15年まで住友家の家長であった15世吉左衛門友純——筆者注）を店主とする総本店を大正十年合資会社に改組して以来は、名実共に番頭政治となったのである。……住友の業務は総理を中心とする数人の重役に一任され、家長は殆んど全く干渉しなかった。先代の吉左衛門も現在の泉幸吉も、重役会議に頭を見せたことは一度もなく、傘下の工場や鉱山を視察することも稀であった。それだけに重役等の責任は一層重くなり、献身的に努力した。これは、住友のためにまことに仕合せであった。主人が干渉しては、仕事をあやまり易い」^(註3)。

かくして、住友では、同族会社の企業組織のかたちをとりながら、住友同族一家と番頭（専門的経営者）は、所有権と経営実権を分かちあい、経営者は住友一家の信任にこたえて経営の実権を集中的に行使しえた。そして、同族が経営権を専門的経営者に委任し、しかもその経営者に企業者精神に富んだ人物をえた場合、本質的には保守的傾向をそなえた同族会社も、革新的行動に進みうる条件を持つこととなる。

住友の「番頭政治」のはしりは、初代総理広瀬率平に認められる。

元来住友の富は、18世紀初め、同家が粗鉱から銅の分離に成功したとき以来、銅山経営（その中心

は別子銅山)に基礎を置いていた。住友は、幕府への御用銅の上納者であり、またその巨大な富をもって金融面にも関与し、諸藩の蔵元、掛屋、札差などを営んでいた。しかし、幕末に至るや、その財本たる別子銅山も老山化し、かろうじて幕府からの助成を受けて稼働を続ける状態となり、また武士社会の窮乏から金融業もとどこおり、家業は衰退した。こうした時期に維新の変革が勃発し住友一家は浮沈の危機に直面した。この危機を救ったのが、広瀬幸平(文政11年~大正3年)である。

広瀬は、別子銅山支配人の養子として、11歳のときから同銅山で働きはじめた経営と技術のベテランであった。維新後幕府の助成金が停止したとき、住友一家は別子銅山を10万両で売却しようと考えたが、かれは別子銅山を住友のもとで経営をつづけるよう一家と論争し、銅山の再建を約した。

広瀬は、明治政府と住友間の別子銅山所有権問題を住友に有利に決着をつけるとともに、別子銅山の大改革を断行し、輸入の新機械を据えつけ、山に鉄道を敷き、火薬の使用を始め、外人技師を招聘して、別子銅山の近代化に着手した。また、従来幕府へ納入していた銅の買上げを新政府が廃止すると、神戸に製銅売捌所を置き販売に努力し、外国商館とも直接取引きをはじめた。かくして、維新の20年間に広瀬によって将来の住友帝国の基盤が築かれた。

明治27年広瀬は総理事を退き、かれの甥、伊庭貞剛が2代目総理事となる。伊庭は、住友銀行を開設(のち銀行業から倉庫業を独立)し、日本製銅、大阪製銅を買収して住友の伸銅工場とし、日本鑄銅所を買収して住友鑄銅場を開設する等着々と進展の布石を打ち、明治37年総理事の職を鈴木馬左也に引きついで。

鈴木は活躍した時代は、日露戦争、第1次世界

大戦を経て、日本資本主義が飛躍的に伸長した時代であった。大正10年住友吉右衛門を店主とする住友総本店は住友合資に改組され、機構近代化へいっそう前進する。また、これまでは、住友の経営のやり方はややもすると、広瀬、伊庭の個人経営的色彩が強かったが、理事会制度を設け、事業の興廃・変更、重要な規定・制度の創設・改廃、人事はいっさいこの理事会の審議を経て、社長が決裁(しかし形式的)するという専門的経営者による合議制が確立した。住友の全事業は、住友合資の完全な統制管理のもとにおかれ、総理事鈴木馬左也、常務理事中田錦吉、小倉正恒、監事草鹿卯次郎が就任した。

住友系諸会社は、昭和3年末には、住友直系会社13社(銀行、信託、生命保険、電線、肥料、倉庫、別子銅山、九州炭砒、坂炭砒、伸銅鋼管、製鋼所、ビル、土佐吉野川水力)のほか、多くの関係会社、子会社を包含し、かくして、住友財閥の形態が完成することとなる(注3)。

以上、われわれは、住友の「番頭政治」の発展を通じて、住友同族一家と専門的経営者首脳が所有権と経営実権を分有しあうという企業組織のありかたをみてきた。

しかし、日本の同族会社的な財閥のすべてにおいて、このように専門的経営者の権限が当初から大きかったわけではない。資本所有者たる同族一家がその企業を全面的に支配しようとし、専門経営者の力の増大を極力抑圧しようとしたケースもまたしばしば見うけられるのである。

たとえば、このことを、先の住友とともに徳川時代の豪商としての富の蓄積のうえに形成された三井財閥の場合についてみよう。

三井の企業組織においても、住友と同様、形式的、表面的には、番頭政治が行なわれていた。

向井忠晴は、「合名の形式上の実権は一族を代表する数名の理事に委ねられていた。とくに理事のうち、俗に『大番頭』と呼ばれた筆頭理事（後に理事長）の権限は非常に大きなものがあった」という^(注5)。

しかしながら、三井の場合、専門的経営者が同族の委任に応じて自由にその経営上の実権を行使しえたかという点決してそうではない。経営者の力が増大し、同族の企業支配を侵害するようにみえたとき、経営者の行動範囲を規則・家憲によって制限しようとする試みが何回ともなく行なわれたのである。

その重要なものとしては、明治6年の三野村利左衛門の改革、また明治24年の中上川彦次郎の改革にたいする三井同族一家の反撃があげられるが、ここでは、紙数の関係上、後者についてのみ触れておこう。

明治維新時、三井は官軍に味方して多額の献金を行ない、官軍の資金御用達の任務を引き受け功勞をつくしたが、その成功を利用して、以後三井は明治政府からの恩恵と政府の金融機関としての独自の地位を獲得した。しかし、こうした三井一家の政商的経営の保守主義の限界がやがて露呈される。政府要人への十分な担保なしの、私的不良貸金の累積（これこそ徳川時代の大名貸しの悪例のくりかえしである）と、明治15年日本銀行設立による官金取扱業務の減少により、三井の財産は、明治23年ごろには、維新以来最底となった。

ここに、三井の改革者として、中上川彦次郎が登場する。かれは、三井と関係深い井上馨の推薦により、明治24年三井銀行副長兼三井組参事として三井に入社したが、銀行の不良債権の整理から始まって、官権との宿縁を断った自主独立の経営を図り、とくに三井全体を商業中心の経営から工

業中心の経営に転換させようというドラスティックな改革を行なった。

すなわち、当時三井銀行は、総資産2400万円のうち約600万円の不良債権を持っていたというが、中上川はこれらの不良貸金を容赦なく整理し、ついで官金取扱いも辞退して、銀行業務の徹底的近代化に努めるとともに、後述する同系諸企業に資金を供給するいわゆる「機関銀行」に転換させた。また、かれは有名な「工業化政策」を採用し、明治27年あらたに「工業部」を設け、富岡製糸所、新町絹糸紡績所、前橋紡績所、芝浦製作所などの買収、鐘淵紡績、王子製紙の経営権を獲得等々、製造業への意識的進出を図ったのである。

しかしながら、こうした革新的な中上川の「工業化政策」は、金融や商業に依存しようとする三井同族の保守主義とやがて対立することとなる。

明治24年12月、かれは三井の家政改革を断行、三井家仮評議会（同族8名の正会員のほか、中上川、渋沢栄一、益田孝など7名の顧問を加えて15名で構成）を設置し、これが「三井組の営業資産を運用及び保管する」よう定め、顧問の資格ではあるが同族にたいする経営者の発言権を強め、また三井工業化の拠点たる三井銀行では社員総会をもって同族会を代行せしめ、三井銀行による三井系事業の実質的支配を獲得しようとした。

しかし、中上川の「工業化政策」は、かれの意志に反して、かならずしも円滑に進行しなかった。「工業部」所属の各事業は、鐘紡・新町を除けば不振をつづけ、「每期欠損打続き 形勢日に非なり」（芝浦製作所）とか、「化物屋敷か 道楽息子か」（王製紙子）といわれた。かくして、31年には「工業部」はついに解体し、35年には中上川は失意のうちに亡くなった。

中上川の改革にたいする三井同族の反撃はこう

した「工業部」の不振を契機として強まっていく。そのねらいは、最終的には中上川を追放すること、銀行を拠点とする中上川体制を打倒するとともに、三井系企業にたいする三井一家の支配権を再確認することであった。このような反撃は、たとえば明治33年6月（そのころ中上川は病床にあり、かれの活動は停止していた）に締結された三井家家憲（109条）および家憲とともに結ばれた「三井家同族及三井銀行社員の誓約書」において明らかである。すなわち、同誓約書によれば、「抑も三井銀行は往時三井組業務の一部分を継承したる者にして、実に三井組同族の私業たりしが、当初創立の際より旧来恩顧の隷属にして其勲功較著なるものには特に銀行株を与へて之を其社員に列し、以て今日の体裁を成すに至りたる者なれば、三井銀行社員は世人の所謂諸会社の社員が銘々自己の資金を投じて新に資格を作りたるものとは大に本来の成立を異にし、其三井家同族に於けるや殆んど主従の旧誼あるものと云うべし、常に旧誼あるのみならず三井銀行株式の大部分は現に三井家同族に属するが故に、同族が銀行の要務に関しての監督裁判の権あるは固より其所なり」と、三井一族が資本所有者たる資格において経営の実権をも掌握していることをはっきりと宣言しているのである。

中上川彦次郎のあとをついで、益田孝が三井の経営の最高首脳となったが、益田の時代には、三井の「工業化政策」は腰くだけとなり、工業化の反動としての商業主義に転換する。そして、三井財閥の経営者は、こうした雰囲気の中かで、革新的行動を断行して、同族会社特有の保守主義を打破するという姿勢を失っていく。かくして、「金融と商業には強いが重工業には弱い」という戦前の三井財閥の特徴がここに形成されるのである。

「中上川さんがいま少し長生きしていたら、三井の工業化は姿が変わっていたはず」（三井不動産社長江戸英男）の愛惜のことばのように、中上川は、たとえ不遇の運命にあったとはいえ、失墮的な企業者の一人であったのである^(4.6)。

日本の財閥における同族経営特有の保守主義が排除され、専門的経営者による完全なたちでの企業者活動が展開されるようになったのは、正確には第2次大戦後のいわゆる財閥解体以後のことに属する。

戦後、わが国の経営者の活動を規定する企業的環境は大きく変貌を遂げた。

すなわち、戦後日本の民主化運動の一環をなした、財閥解体、追放令、財産税などの税制改革等々の経済変動および家産の保全、家名の維持を第一義とする同族集団の経済変動にたいする適応能力の欠如等によって、わが国企業形態における同族会社の比重は急激に低下した。また、経済復興後の日本経済の重化学工業化の急速な発展は、大衆証券市場のいちじるしい成長を媒介として、大規模な株式公開発行を促し、総体的に同族会社的要素を減退せしめた。そして、現在では、純粹の同族企業、同族経営といわれるものは、小規模の伝統的製品の専門メーカーとか商業・サービス部門に限定されるようになった。

かつては、市場の独占的支配者だった財閥が戦後に解体したとき、その間隙を埋めて、新興企業グループが続々登場してきた。急激にのしあがってきたこうした新興企業グループのなかには、一見したところ、同族会社のごとき形態をとるものも見られる（たとえば、本田技研、出光興産、大洋漁業、西武など）。これらの企業では、創業者である同族一家がみずから経営の実権を握り、同時に株式の大半を制するという同族会社的形態をとっては

いるものの、しかしそこには家産の保全、家名の維持といったかつての同族企業の保守主義的な経営理念はまったく見られず、それとは反対の技術革新的な企業者活動が展開されているのである。また、こうした企業でも、戦後の経済成長と急速な重化学工業化のプロセスにおいて、「所有と経営の分離」は必然的に進行し、高い専門能力を持つ経営者要員を多く包擁し、「番頭委任型」の経営が優先してこざるをえないのである。

戦後、解体された財閥系企業は昭和30年代の日本経済の高度成長時代を迎えて、「復活」する。すなわち、財閥解体により財閥本社による支配と統制からはずされ、個別の独立企業として解体された旧財閥系企業は、新しい戦後的土壌に個々に対応していくことを余儀なくされた。多くの旧財閥系企業はこのような要請にこたえて、新しい発展のスタートをきった。しかし、現在の日本の財閥系企業の「復活」は、けっして戦前のかたちそのままの復活ではない。というのは、戦前の財閥系企業は、同族一家の依拠する財閥本社の安定した収益確保を目的としたピラミッド型支配構造のために、そこでは企業の冒険的活動が回避される傾向があったが、戦後の財閥系企業では、こうした支配構造から解放され、自主的に企業の創造性が発揮できるようになったからである。

もっとも、戦後の財閥系企業は、戦前のそれとまったく断絶しているのではなく、戦前から引きついだ優能な人材、技術、信用力などをたくみに活用して発展したといえることができる。したがって、そこには断絶とともに連続の関係もある。すなわち、戦前の財閥傘下の諸企業が「財閥一家のための企業」または「財閥あつての企業グループ」であつたとすれば、戦後のそれは、「企業のための集団」または「企業あつての財閥グループ」で

あり、その目的も、またその運営のやり方もまったく異なっていることが注目すべきである。

（注1） 企業経営者としての武士の役割について論じた文献は数多いが、ここではたとえば、東畑精一著『日本資本主義の形成者——さまざまな経済主体』（岩波書店、1964年）、とくに「経済主体としての旧下層武士」、59～73ページをあげておこう。

（注2） 日本の工業化と同族企業ないし同族経営とのかかわりあいについて、それを国際比較史的に考察したものとしては、中川敏一郎『経済発展と家族的経営——国際比較史的素描——』、川島武宜・松田智雄編『国民経済の諸類型』（大塚久雄記念選歴記念Ⅱ、岩波書店、1968年、所収論文）がすぐれている。なお、隅谷三喜男編『日本人の経済行動』（上、下、東洋経済新報社、1969年）は、この問題に関連した多くの興味ある報告と討論を収めている。

（注3） 川田順『佐友回想記』、133～134ページ。

（注4） 「佐友」については、たとえば次の資料を参照。鈴木謙一『佐友——企業グループの動態2——』（中公新書119、中央公論社、1966年）、とくに第1章Ⅲ「佐友財閥の番頭政治」、Johannes Hirschmeir, *The Origins of Entrepreneurship in Meiji Japan* (Cambridge, Massachusetts Harvard University Press, 1964)、邦訳 J・ヒルシュマイア著、土屋喬雄・由井常彦訳『日本における企業者精神の生成』（東洋経済新報社、1965年）、第6章「財閥の創設者たち」。

（注5） 野田一夫『三井財閥指導者の地位と現実・向井忠晴』「経営者五十年」第1回、「生産性」1963年5月号。

（注6） 「三井」については、とくに森川英正「三井財閥の保守主義について（上）（下）」（法政大学経営学会『経営志林』、第1巻第2号、第3号、1964年7月、10月号）に負うところが多い。なお、久保田晃『三井——企業グループの動態3——』（中公新書122、中央公論社、1966年）、柴垣和夫『三井・三菱の百年——日本資本主義と財閥——』（中公新書172、中央公論社、1968年）、J・ヒルシュマイア、邦訳『日本における企業者精神の生成』、第6章「財閥の創設者たち」などを参照。

（経済協力調査室主任調査研究員）